# 态度决定一切

**案例编号：**TJVI-A/C-021

**案例名称：**态度决定一切

**发生部门：**财务部

**案例描述：**

2013 年小姚竞升为某星级酒店财务主管。所谓新官上任三把火，一到岗小姚就拿出去年的财务报表进行分析。最后得出结论：厨房成本过高，利润低。于是小姚决定对酒店餐饮部成本这块进行诊断和调整。在诊断和调整之前，必须考虑下面的这个问题：作为星级酒店，为了争取更多的顾客为酒店创收，除了酒店本身硬件设施过硬外，想要在餐饮这块儿取得成效必须走地方特色或民族性风味特色的路线。走此路线的问题在于，由于餐饮形式的讲究，在餐饮产品品种数量上，相应比较多。这样就决定了酒店在食品原料上的成本投入，相应的增多。所以在餐饮成本控管方面，必须注意到食品原料市场供应情况及厨房在加工情况。以便于更好的对产品价格跟踪管理，随时对产品的毛利进行控制。做出毛利预警机制，以保证酒店的利益。刚到任，一切都从零开始。小姚作为成本控管，其工作责任就是：发现问题，然后用具体的数字或文字说明问题。解决关于成本方面的问题，不定时地对酒店的菜品价格进行核算。是否销售价格过低，或成本过高等问题。以便于及时发现问题，如有发现及时记录下来。并且用书面形式表达出来，以作书面性汇报!及时的反应情况，保证酒店利益不受损失!

**案例分析：**

案例中的小姚在全面了解酒店的情况之后，对财务报表进行分析和总结，一来可以更好的熟悉酒店，二来以便保证本身工作的顺利进行。从小姚的整体思路来看就知道其工作经验的丰富性和思维的严密性。“民以食为天”是酒店在经营发展过程中首先必须考虑的问题。在做到优和精的同时要充分考虑酒店的成本。争取以最低的成本创最大的利润。

**后续跟进：**

1. 了解厨房所使用原材料的涨发率及净料率，同时了解原材料在厨房的使用情况。做好购进原料的质量验收与督促工作，保证食品原料的质量。

2. 不定时的，对厨房食品原料使用情况进行调查。并抽查干货原材料的净料率或涨发率，做到算得出，管得住。以防由于厨房人员技术不同而造成食品原的出品率过低，影响酒店的利益。

3. 做好日常酒店菜品价格巡查工作，发现菜品价格问题及时做出书面汇报，并计算出毛利率！以保证餐饮产品的毛利率不低于 50%

4.对厨房原料有针对性地盘点，特别是海鲜干货制品，做到一周一盘点，并且生成表格。对于一般原料注意其使用情况，发现问题及时上报。并且做出相应的答复，以保证原料的正常使用。对每天的工作做出小结，并留待好第二天工作的衔接。

5.几个月后，在财务主管的努力下，酒店的成本降低不少，而营业利润高出往年一倍。主管得到老板的信任和赞赏。

**案例反思：**

整个案例向我们传递出新上任财务主管工作态度的认真和负责为酒店创造了更大的利润。对财务报表的分析，对日常厨房工作的跟进是财务主管取得成绩的最大原因。设想财务主管的心思不在自己的工作上，抱着“当一天和尚撞一天钟”的心态来接管酒店的财务工作，相信在故事的最后也不会取得如此大的进展和成绩。

**案例启示：**

1. 态度决定一切，真诚决定业绩！

2. 今天不努力工作，明天努力找工作！